

Economia

Capitolo 1

Attività di vendita - precondizioni - domanda di mercato per il prodotto, persone in g

Attività economica - insieme delle operazioni finalizzate alla produzione o al consumo
utili a soddisfare i bisogni delle persone e non sono illimitati in natura - se sono organ
istituti economici (famiglia, amministrazioni pubbliche) --> trasforma le risorse dispo
utilità e valore.

Imprese - attività umana complessa - nata dall'idea di un imprenditore di vendere un
cliente, organizzando il lavoro umano, le risorse e le tecnologie per realizzarlo - oper
- aggregazioni di più persone (natura sociale)
- mutano con l'ambiente (sistemi dinamici)
- ordinate da proprie leggi
- mosse da un fine comune (unitari)

gruppi)

- *sistemi operativi, management* - regolano e guidano i comportamenti delle persone nelle attività aziendali, assegnano gli obiettivi, supportano le decisioni, determinano le risorse e la ricompensa. 4 funzioni chiave - pianificazione (scelta degli obiettivi), organizzazione, controllo del lavoro, guida delle persone --> usano 3 sistemi operativi:

1 pianificazione, programmazione e controllo

2 gestione del personale

3 informativo aziendale

Classifica delle imprese:

1) *secondo la natura della produzione:*

- settore primario - si occupano di reperire e commerciare risorse presenti in natura (agricoltura, estrazione)

- s. Secondario - svolgono attività di produzione di beni fisici attraverso la trasformazione delle materie prime

- s. Terziario - produzione dei servizi, imprese del terziario avanzato - servizi basati sulle tecnologie dell'informatica e delle comunicazioni. Vende una soluzione a un bisogno di un cliente

2) *secondo le dimensioni:* piccole medie e grandi - non ci sono metodi universali per classificarle in base a parametri di tipo tecnico, economico o patrimoniale. Classifica formale dell'UE:

- imprese internazionali o globali - s. di internazionalizzazione - sviluppo centrato sull'attività su mercati esteri

Capitolo 2

Impresa, bisogni interni - disponibilità di strumenti per verificare se le operazioni sono senza sbagli, conoscere periodicamente i risultati economici prodotti dall'impresa per scelte operate - operazioni descritte dalla contabilità dell'azienda

--> **contabilità generale** - il *conto* è lo strumento di raccolta e classificazione dei valori rilevato in

- conti reddituali (costi, componenti negativi di reddito, ricavi, positivi, sono il valore del risultato economico - differenza tra il valore totale dei beni o servizi venduti dall'azienda e quelli acquistati e impiegati nel processo produttivo),

- conti patrimoniali (misurano la consistenza del patrimonio aziendale, la consistenza del patrimonio utilizzato).

La contabilità registra anche le operazioni di scambio monetario tra l'impresa e terze parti. Le informazioni relative al valore dei beni scambiati (unità di misura, moneta del paese)

In primis bisogna verificare i conti, che da soli non possono esprimere i risultati economici. La redazione del bilancio viene espressa nel rispetto del **principio della competenza economica**. I ricavi positivi e negativi di reddito devono riferirsi solo al periodo preso in considerazione e a loro, quindi i costi devono essere stati sostenuti solo per ottenere i ricavi. Impone particolari rilevazioni di assestamento, divise in rilevazioni di integrazione (integrano i conti con rettifica (rettificato valori già rilevati)). Non derivano da uno scambio, ma il loro ammontare di valutazione fatto dagli amministratori dell'azienda, i valori originati possono essere:

- valori stimati, stime di quantità economiche il cui valore sarà definito in futuro,
- valori congetturati, derivano dalla necessità di ripartire i valori di due o più esercizi su diversi periodi.

La legge impone al processo di valutazione il **principio di prudenza** --> i ricavi sperati nella formazione del reddito mentre i costi temuti ma non certi si (asimmetria tra costi e ricavi).

I **costi** possono corrispondere a fattori produttivi:

- a fecondità semplice (monouso),
- a fecondità ripetuta (va ripartito, ammortamento, il loro costo sugli esercizi nel quale si realizza l'attività economica),
- utilizzati su base temporale (ripartizione riferita al tempo di utilizzo),

garantire la situazione reale, nonostante sia per sua natura discrezionale),

- garantire il deposito del bilancio presso il registro delle imprese (Legge che riguarda con la legge del 27 aprile 1991, n. 127).

Principi contabili - regole pratiche di trattamento della forma e del contenuto del bilancio

- p.c. dell'organismo italiano di contabilità,

- p.c. internazionali.

Altri postulati - competenza, prudenza, costo storico (misura del valore delle condizioni al momento della valutazione), criteri di valutazione nel tempo.

Articolazione e contenuto della tavola dello stato patrimoniale - articolato secondo attività raggruppate in *immobilizzazioni* (contenenti investimenti vincolati alla gestione non breve) e *attivo circolante* (contenenti gli investimenti liquidi o liquidabili entro un periodo non breve).

Sezione attivo:

- macro classe A (crediti verso soci per versamenti ancora dovuti),

- macro classe B (immobilizzazioni - investimenti destinati a rimanere nell'economia italiana per un periodo successivo), - classe B1 (immobilizzazioni immateriali - investimenti intangibili), - classe B2 (immobilizzazioni materiali), - voce B2.6 (acconti - fornitori di impianti), - voce B3.2 (richiede di dettagliare i crediti verso controllate, collegate, controllanti, altri soggetti),

- macro classe C (attivo circolante), - classe C1 (dettaglia le rimanenze di magazzino e

2. **Riclassificazione dello stato patrimoniale** - adotta il criterio finanziario o della liquidità sulla durata dell'investimento e del finanziamento. In base alla scadenza temporale si classificano:
- attivo corrente a breve (insieme degli investimenti destinati ad essere liquidati in 12 mesi),
 - attivo fisso netto (superiori ad 12 mesi),
 - passivo corrente a breve (insieme dei finanziamenti che genereranno uscite in 12 mesi),
 - passivo medio-lungo termine (superiore a 12 mesi),
 - mezzi propri (risorse dei soci, senza scadenza).

Indicatori di bilancio - aggregati di valore che emergono dalla riclassificazione opportuna e sono sommati. Le prospettive di norma utilizzate per il bilancio sono: *solidità* (capacità di sopravvivere in modo autonomo - servono equilibrio dei mezzi di finanziamento e la coerenza tra struttura patrimoniale e struttura finanziari), *redditività* (mette in relazione il valore dell'investimento stesso con il profitto da esso generato), *liquidità* (equilibrio finanziario e monetario nel breve periodo - far fronte alle uscite a breve scadenza), *sviluppo* (crescita aziendale).

Capitolo 3

Fabbisogno finanziario - sfasamento tra i flussi di denaro in uscita per effettuare i pagamenti e i flussi di denaro in entrata.

I mercati dei capitali - nei mercati il denaro viene messo a disposizione delle imprese

Capitale proprio - rappresenta quanto sono coinvolti e rischiano i proprietari per l'impresa. Il rischio varia in base al fatto di essere azionista o socio di una società. In quelle di qualsiasi genere dai soci. Il rischio varia in base al fatto di essere azionista o socio di una società --> in quella per azioni, in base al numero di esse. L'azionista, essendo proprietario del capitale proprio, ha 3 tipi di diritti, patrimoniali (vendere azioni a terzi, rimborso del capitale in caso di liquidazione dell'azienda), amministrativi (influire sulla scelta, con voto di assemblea), di opzione (voto in caso di aumenti di capitale). Le azioni possono essere:

- a. ordinarie - danno pieno diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie,
- a. privilegiate - chi le ha riceve il dividendo in via privilegiata, e ha prelazione sul rimborso del capitale in caso di scioglimento della società, hanno diritto di voto solo nelle assemblee straordinarie,
- a. di risparmio - prive di diritto.

Il capitale proprio di una azienda si può aumentare tramite pagamento (si raccolgono nuovi capitali), titolo gratuito (si riducono altre voci nel patrimonio netto, le riserve), forma in natura (beni o rami dell'azienda, non denaro).

Capitale di debito - varie forme:

1. *operazioni di finanziamento bancario a breve termine* - finanziamento erogato in b

Identificazione dei flussi rilevanti - sono quelli di cassa, cioè direttamente causati da da utilizzare nella scelta - indicatori di valutazione della convenienza degli investimenti

- *valore attuale netto (VAN)* - misura in termini monetari l'incremento di valore dell'investimento. È la sommatoria del valore attuale di tutti i flussi assorbiti o prodotti all'investimento base al tasso r appropriato. Se VAN è maggiore di zero il progetto è da accogliere,
- *tasso interno di rendimento (TIR)* - tasso di attualizzazione r' in base al quale la somma dei flussi risulta pari a zero. Il progetto viene accettato se TIR è maggiore di un tasso di rendimento accettabile dall'impresa,
- *indice di profittabilità (IP)* - incremento percentuale di valore determinato dai flussi generati dall'investimento iniziale, è dato dal rapporto tra il valore attuale dei flussi generati da un investimento al tasso r fratto il valore assoluto dell'esborso iniziale richiesto per la sua realizzazione. IP > 1 vengono accolti.

La **rischiosità dei progetti** e il costo-opportunità del capitale - la scelta del costo opportunità da utilizzare nelle valutazioni di convenienza (r per VAN e IP, r^* , tasso di soglia, per il TIR) è funzione della **rischiosità del progetto**

$$\text{---> } r = r_f + r_r$$

dove

r_f = remunerazione di un tasso privo di rischio che ripaga l'investitore del solo sacrificio di **soldi,**

- 3) *svolgimento e misurazione dell'attività* - rilevazione delle risorse utilizzate e dei rischi di svolgimento dell'attività,
- 4) *reporting e valutazione* - presentazione e valutazione dei report, documenti contenenti il confronto tra previsioni e risultato in termini monetari e non.

Controller - dirige tali processi integrando il lavoro dei responsabili delle varie unità e si occupa di tutto ciò che passa in secondo piano rispetto a tali interazioni. Nelle grandi aziende è spesso responsabile il direttore amministrativo, che risponde a quello generale, i suoi compiti sono quindi di natura di controllo (fornire informazioni utili al management). In quelle più piccole è anche direttore amministrativo.

I sistemi di programmazione e controllo vanno attivati davanti ai seguenti fattori di controllo:

- instabilità ambientale - cercare di capire in anticipo le situazioni sfavorevoli e reagire in tempo;
- complessità strutturale dell'azienda - problemi riguardanti la sua composizione ---> la presenza di un numero elevato di aree di risultato con rilevanza strategica, **organizzativa** (interna) - non solo di natura organizzativa dell'azienda,
- scarsità delle risorse.

Funzioni:

- supporto al processo decisionale,

all'oggetto di calcolo e quelle invece da trattare come informazioni globali.

- 3 tipologie di *configurazione di costo*:

- **a costi variabili** o direct costing semplice (oggetto - variabili, globali - fissi --> finalità azione a gestione operativa, criteri di scelta --> completezza dell'informazione limitata, dell'informazione minore che nel full),

- **a costi speciali** o direct costing evoluto (oggetto - variabili e fissi specifici, globali - fissi, scelta come i variabili),

- **a costi pieni** o full costing (oggetto - variabili e fissi, processo decisionale - definizioni, criteri di scelta --> completezza dell'informazione elevata, oggettività limitata, costo maggiore che nel direct)

--> si distinguono livelli intermedi di aggregazione: **costo di prima fabbricazione** (somma costi di produzione), **costo pieno industriale** (costo primo + costi indiretti di produzione), **costo pieno industriale + costi commerciali + costi amministrativi e generali**).

- *tipologie di valori* che il sistema di misurazione dei costi può elaborare:

1) **costi standard** - consumo di risorse richiesto per il raggiungimento degli obiettivi in termini di efficienza,

2) **costi consuntivi** - consumo delle risorse impiegate per raggiungere i risultati conseguiti.

3) **sistema di programmazione e budget** - complesso insieme di strumenti e processi programma d'azione obiettivo espresso in termini quantitativi monetari relativi relativi tempo. Il prodotto finito:

- assume piani strategici fattibili,
- il budget deve essere misurato in termini quantitativo - monetari,
- deve definire un tempo per il raggiungimento degli obiettivi,
- l'orizzonte temporale annuale deve essere diviso per alcune grandezze.

Dimesione tecnica del sistema di budget - il prodotto finito trova rappresentazione da due documenti di sintesi, che per essere fatti hanno bisogno di uno sviluppo analitico
---> *1 budget operativi* - definiscono i componenti positivi e negativi di reddito relativi correnti propri della gestione caratteristica, alimentano il budget di conto economico venduto,

2 budget degli investimenti - definiscono l'importo degli investimenti quantificandoli in termini monetari,

3 budget finanziari - verificano se i programmi d'azione risultano fattibili sotto l'aspetto monetario.

Dimensione organizzativa del sistema di budget - processo formale attraverso il quale si stabilisce quali risorse impiegare per il progetto stabilito, seguono gli obiettivi perseguiti (nasce

responsabile prende risorse, svolge attività e raggiunge risultati stabiliti per il suo am
responsabilità economica:

- 1) *di costo* - responsabile del consumo di fattori produttivi, hanno limitata autonomia
della performance sono indicatori di efficienza,
- 2) *di spesa* - rispetto di limiti di spesa preventivati nel consumo di fattori produttivi, li
di spesa,
- 3) *di ricavo* - obiettivi di fatturato, limitata autonomia, indicatori di fatturato,
- 4) *di reddito o profitto* - leve generatrice di ricavi, costi, spese e reddito, elevata auto
- 5) *di investimento* - decisioni di investimento e modalità di finanziamento, massima a
redditività.

Da qualche anno si stanno rivoluzionando anche i sistemi di controllo.

Capitolo 5

Il governo strategico dell'impresa - hanno strategie diversificate che cambiano nel te
dell'azienda è determinata da 2 fattori principali:

- *azioni messe in atto dall'impresa* - comportamenti quotidiani dell'impresa determin
responsabili dei diversi settori, che vanno integrate tra loro,
- *condizioni ambientali in cui opera* - cioè l'ambiente competitivo. le caratteristiche s

potenziali minacce per l'impresa (la forza è data dalle barriere che le proteggono. Quando usato per previsioni sull'evoluzione del settore dove opera l'impresa, per dare supporto al posizionamento strategico futuro, valuta la convenienza dell'ingresso in nuovi settori e la competitività delle diverse imprese. Come svantaggio, assume l'ambiente come dato - il suo essere dinamico e mutevole, i settori cambiano in continuazione, il monitoraggio di tipo quantitativo o qualitativo. Non si può valutare solo l'ambiente, in alcuni contesti è possibile essere modificare l'ambiente esterno --> per Hamel e Prahalad le imprese per ottenere il vantaggio competitivo possono riscrivere le regole del gioco nel settore di appartenenza.

Costruzione del vantaggio competitivo - cioè quando si ha una redditività operativa superiore alla media del settore, la redditività ha due fattori:

- capacità di saper comprendere correttamente quali sono le forze che plasmano la competitività
- capacità dell'impresa di generare più valore economico delle altre imprese, cioè produrre più valore rispetto agli altri, o uguale ma a costi inferiori.

Generazione di valore con il modello della catena del valore (Porter) - strategia competitiva sul mercato che deriva dalla combinazione unica e originale di attività (sette attività) capaci di dare valore al cliente --> ogni azienda ha una sua combinazione di attività (che differenzia tra quelle delle varie imprese è il vantaggio competitivo sui mercati). Il modello di Porter - definisce alcune attività aziendali fondamentali tutte generatrice di valori: cinque pr

risorse complementari per implementare l'innovazione, sfruttare il vantaggio temporaneo

Capitolo 6

Processo di determinazione della strategia: nelle piccole imprese se ne occupa l'imprenditore, nelle grandi imprese è data da un processo più complesso. In quelle che operano in settori innovativi è data da elementi di base, in imprese con assetti organizzativi complessi il processo è più esplicito.

Formula imprenditoriale - deve essere coerente e allineata alle condizioni offerte dal mercato:

- i bisogni di mercato e la clientela futura,
- i fattori critici di successo da affrontare sul mercato e i concorrenti da affrontare, tuoi punti di forza e limitazioni,
- sistema di prodotto da offrire,
- gestione delle attività operative richieste (organizzazione dell'impresa),
- risultati economici della sua attività (costi e ricavi),
- flussi finanziari da governare e i capitali necessari per le attività.

Business Plan - documento strategico che presenta in modo organico e sistemico i contenuti di un nuovo progetto imprenditoriale con orizzonte di medio lungo termine, di solito redatto da un'impresa già esistente. In caso di start up di nuove imprese ha due scopi:

* mancata coerenza o dettagli dei piani di azione.

La strategia in genere può essere un processo complicato di apprendimento adattivo di carattere evolutivo ---> spesso cambia in corso d'opera i piani.

Distinzione delle strategie:

- *intenzionale, deliberata* - risultato finale di un processo politico di contrazione, negoziazione e le coalizioni presenti in essa,
- *realizzata* - rappresentata solo parzialmente da ciò che viene descritto dai piani,
- *emergente* - strategia che si segue per realizzare effettivamente ciò che viene fatto, in base ai cambiamenti dell'ambiente esterno ---> gestione efficace della strategia data dalla differenza tra l'approccio tradizionale e quello basato sull'apprendimento organizzativo.

Capitolo 7

Organizzazione - insieme di persone che mettono in comune risorse materiali, tecniche e obiettivi di produzione di beni e servizi o finalità di tipo culturale oppure come insieme di persone che si uniscono per risolvere problemi comuni o per sviluppare una collaborazione.

Persona - parte attiva di un'organizzazione sociale basata non solo su scambio contrattuale ma anche su relazioni di rapporti.

Personalità - l'insieme e la specifica organizzazione dei fondamentali aspetti intellettuali e morali di un individuo.

- * motivanti - legati alle caratteristiche del lavoro svolto, danno una percezione positiva
- * igienici - legati al contesto di lavoro, percepiti come condizioni necessarie scarsamente

Relazioni interpersonali - funzionano se si ha realmente voglia voglia di comunicare, bisogna entrare in empatia. Ognuno comunica naturalmente in base alle sue esperienze culturali.

Conflitti - sono presenti sempre e a volte fondamentali per la crescita della comunicazione. La divergenza che può portare ad un mutamento positivo generato da un confronto ed una negoziazione fra le parti, attraversa 4 fasi:

- distinguere le persone negozianti dal problema affrontato - definire il problema reale
- distinguere gli interessi reali delle parti dalle loro particolari posizioni,
- individuare soluzioni vantaggiose per entrambe le parti - problemi solving,
- identificare criteri oggettivi di valutazione delle opzioni individuate), o una evoluzione

I gruppi nelle organizzazioni - si formano per:

- *vicinanza fisica* - devono avere uno scopo per interagire,
- *attrazione personale* - persone simili.

Si dividono in: *formali* (definiti ufficialmente), *informali* (sorti spontaneamente). Il processo è influenzato da sei fattori:

- formazione possono essere episodiche e casuali (in momenti di crisi) ---> il processo s
- analisi dei bisogni formativi - ricerca dei contenuti della domanda di formazione, esp
 - funzionamento organizzativo, nelle relazioni tra persone persone e ruoli, mancanza o
 - raccogliendo dati e informazioni su i bisogni degli individui, dei ruoli professionali e d
 - progettazione dell'intervento - definizione delle finalità e degli obiettivi delle forma
 - coinvolgere, della metodologia da adottare, dei contenuti da trattare e del tempo de
 - erogazione - all'interno o in altre sedi,
 - valutazione degli interventi - può essere durante o dopo.

Interventi di aiuto professionale per i singoli individui:

- *mentoring* - aiuto tra il neoassunto ed un collega più anziano che fa da mentore,
 - *coaching* - colloqui tra il neoassunto e il coach interno o esterno che è il suo respons
 - *counselling* - aiuto tra un counsellor, con competenze psicologiche/cliniche e un sog
- responsabilità , si realizza con colloqui.

Sistemi di valutazione del personale - servono per realizzare una raccolta sistematica
sull'azione lavorativa delle persone e cercare di orientare verso lo sviluppo, in alcune
soggettivo, in quelle più grandi si seguono degli schemi utilizzando strumenti che dev
obiettivi aziendali ---> si scelgono quali oggetti valutare:

- *posizione organizzativa, ruolo ricoperto, contributo lavorativo - posizione = collocazi*

Ruolo del marketing nell'impresa - due fattori:

- livello di criticità attribuito alle informazioni di marketing nel processo di formulazione di funzione di marketing, viene valutato in funzione dell'entità delle risorse finanziarie e alla raccolta ed elaborazioni delle informazioni fondamentali per la definizione della politica di marketing;
- livello di criticità assunto dalle politiche di marketing per realizzare con efficacia successi. Il grado di criticità, che esprime l'importanza attribuita alle politiche di marketing operativo, è valutata in funzione del rapporto tra i costi sostenuti per commerciare i prodotti rispetto al valore aggiunto.

Combinando le due variabili si trovano 4 ruoli del marketing:

1. **esecutivo** - compiti di routine, limitati, poco complessi, potere decisionale limitato. Le politiche di marketing non sono rilevanti perché le caratteristiche della domanda sono stabili e gli acquisti commerciali non sono in grado di influire sulle decisioni del clienti, quindi l'impresa si concentra sulla vendita e distribuzione dei prodotti;
2. **operativo** - non presta tanta attenzione all'analisi delle informazioni di mercato, ma si concentra sulle politiche distributive e promozionali in grado di influenzare le scelte di acquisto e di consumo;
3. **conoscitivo** - analisi delle aspettative dei consumatori e del comportamento della concorrenza. Le informazioni sono particolarmente rilevanti, scarsa possibilità di influenzare il cliente;
4. **strategico** - il marketing interviene sia nella definizione delle strategie di segmentazione e targeting, sia in fase di attuazione delle strategie, promuovendo i prodotti.

sono poco coinvolti nella decisione, sentono il bisogno ma non di una specifica marca pubblicità, - processo di decisione centrale - notevole sforzo cognitivo, perché si sceglie solito durevoli e costosi, già si sanno le informazioni, - scelta del punto di vendita).

4) *sistema informativo di marketing* - struttura integrata di persone, attrezzature, procedure per raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni per le decisioni in 4 ambiti:

- sistema delle informazioni interne - contabilità e informazioni dal ciclo ordine - specifici rapporti di vendita,
- sistema di marketing intelligence - insieme delle procedure per ottenere informazioni dell'ambiente di marketing,
- sistema delle analisi a supporto delle decisioni - insieme di strumenti statistici e modelli supportano chi prende le decisioni,
- sistema delle ricerche di marketing - sul prezzo, prodotto, vendite, ecc.;

- funzione **strategica** - utilizza le informazioni reperite dall'impresa in relazione alla domanda dei consumatori per definire la strategia di segmentazione del mercato, i dati sulla sua attività competitiva dell'impresa:

1) *definizione della strategia competitiva* - l'insieme dei comportamenti dell'impresa

- caratteristiche di base dell'impresa;

- funzione **operativa** - stabilisce le politiche con riferimento alle leve del marketing per il marketing individuale:

1) *la politica di prodotto* - il prodotto è tutto ciò che può essere offerto a un mercato che ha un bisogno, è l'insieme di attributi tangibili (dimensione, peso, forma, ecc.) e intangibili che insieme danno benefici all'utilizzatore, che possono essere benefici funzionali (utili per l'utente), psicologici (da emozione). La politica di prodotto consiste nell'insieme di decisioni per gestire prodotti esistenti o svilupparne di nuovi, possono essere elaborate:

- a livello di singolo prodotto - strategia che riguarda l'aggiornamento, la soppressione
- di linea del prodotto - estensione o riduzione della profondità,
- di product mix - insieme dei prodotti offerti da una impresa.

Ciclo vitale di un prodotto (vendite che assumono l'andamento di una curva ad S):

- 1- fase di lancio - inserimento del prodotto su larga scala sul mercato, in genere non è redditizio;
- 2- fase di sviluppo - aumento progressivo delle vendite grazie ad una rapida espansione; il ciclo di vita può essere riutilizzato per un maggiore accrescimento;
- 3- fase di maturità - volumi di crescita che continuano a crescere, ma a tassi che di volta in volta tendono a stabilizzarsi, la competizione è molto intensa, l'impresa deve difendere la sua posizione nei confronti dei consumatori;

3° precisa le politiche operative di marketing e le risorse da impiegare, 4° indica quali dall'impresa per poter correggere.

Capitolo 9

Comunicazione - trasmette e riceve informazioni in uno scambio continuo con i soggetti dell'ambiente, può avvenire in forma implicita (o inconsapevole, nascosta dietro ai normali processi organizzativi) o esplicita (che porta a uno sviluppo o consolidamento di una immagine dell'organizzazione). Consiste in un processo dove un soggetto emittente (che desidera produrre effetti sul ricevente) trasmette un messaggio, attraverso un canale (mass media, pubblicità editoriale, siti aziendali, manifestazioni, convegni, comportamenti di relazione, logo aziendale, marchio) a uno o più soggetti riceventi. Il processo di codifica è adottato dal mittente per il messaggio che vuole trasmettere, e quello di decodifica, usato dal ricevente per tradurre il messaggio ricevuto. Il ricevente potrà mandare un feedback all'emittente. Entrambi devono condividere lo stesso codice. Può essere:

- *di matrice funzionalità* - analizza la comunicazione come attività ed enfatizza il ruolo della comunicazione come il processo con cui l'impresa si relaziona con gli attori che compongono l'ambiente. La sua visione si focalizza sulla comunicazione della impresa (verso l'esterno - immagine aziendale - risorsa strategica dell'impresa).

- time to order (tempo di risposta al cliente) - misura del livello di servizio del sistema

Supply chain - consiste in una serie di attività e di attori, coordinati fra loro, che muove il materiale che porta dal fornitore iniziale al consumatore finale. *La value chain* riguarda un'organizzazione che crea valore per il cliente che creano per lui un valore. La supply chain invece ha una focalizzazione sulla distribuzione di un flusso fisico accompagnato da un flusso informativo. Questo è stato sostituito quello di logistica integrata, che si riferiva alla capacità di organizzare flussi di merci per ottenere ciò che si desidera nei luoghi e nei tempi giusti al minimo costo - obiettivi contrastanti fra loro:

- riduzione dei costi (efficienza),
- miglioramento del livello del servizio (efficacia).

Gli strumenti per progettare la supply chain:

Logica push - proprie previsioni,

Logica pull - previsioni basate sulla domanda del cliente.

Il momento in cui la produzione incontra la domanda effettiva dei mercati è detto point of order dalle quali si generano delle scorte. Il ruolo delle scorte è quello di tappare i buchi di disallineamento tra produzione e domanda. L'interesse dell'azienda è contenere il più possibile i prodotti finiti, favorendo invece scorte di materie prime o di componenti.

- *layout a punto fisso* - il prodotto non si muove durante il processo produttivo;
- *layout in linea* - il prodotto passa da una stazione operativa a un'altra
- *layout funzionale* - il prodotto è spostato attraverso i reparti, in relazione alle diverse attività sottoposto;
- *layout per gruppo tecnologico* - impianti e attrezzature sono raggruppati in modo da formare gruppi omogenee per famiglie di prodotto.

Il tema del layout è strettamente collegato a quello dell'utilizzazione degli impianti in relazione alla loro capacità produttiva e delle caratteristiche di flessibilità.

Gestione della produzione e dei materiali - la fase di gestione corrente di un sistema produttivo, che comprende la programmazione e controllo della produzione, ovvero gestione delle scorte e definizione dei tempi di produzione. A questa domanda si può rispondere mediante due approcci tra cui:

- *pull* - metodi che prevedono di avere sempre scorte a magazzino (che oscillano da un minimo in relazione all'andamento dei consumi, a loro volta determinati da ciò che si consuma) e si operano in modo da reintegrare periodicamente i consumi,
- *push* - metodo che prevede al contrario l'acquisto di scorte preventivamente ben prima dei tempi di fabbisogno. Le scorte sono quindi destinate a consumarsi in fretta, poiché il programma di produzione è già previsto.